

TEMELJNA NAČELA TIMSKOG RADA

MIJO NIKIĆ*

Filozofski fakultet
159.923:262.2

Družbe Isusove
članak

Zagreb, Hrvatska
2004.

UDK

Stručni znanstveni

Primljeno: listopad

Sažetak

U članku su – interdisciplinarnim pristupom – obrađena temeljna načela timskog rada. Analizirane su zapreke i kočnice timskog rada, kompetencije potrebne za uspješno djelovanje radnog tima, motiviranje osoba u timskom radu te glavne oznake uspješnog vođe timskog rada. Doneseni su i savjeti sv. Petra apostola vođama Crkve, koji se mogu primijeniti na vođe bilo kojeg timskog rada. Ideje izložene u ovom članku trebale bi pomoći da više vrednujemo timski rad i postanemo što svjesniji dinamike i psiholoških procesa koji prožimaju timski rad u ostvarenju jedne ideje ili cilja, u našem slučaju - u naviještanju Radosne vijesti, odnosno Kraljevstva Božjega.

Ključne riječi: Timski rad, vođa, donošenje odluke, motivacija, uspješno djelovanje, komunikacija, vođe Crkve.

Uvod

«Nitko od nas nije tako pametan kao svi mi», kaže jedna japanska poslovice. Ova istina želi naglasiti vrijednost i potrebu timskog rada kojim se mogu postići bolji rezultati nego kad isti pojedinci rade bez dogovora i koordinacije. «Današnji svijet obilat je tehnologijom, poduzetnicima, novcem i kapitalom. No nedostaju mu dobri timovi», kaže John Doerr,¹ legendarni poduzetnik iz Silicijske doline. Zar i mi ne bismo mogli reći kako u našim župama imamo

* Doc. dr. sc. Mijo Nikić, Filozofski fakultet Družbe Isusove, Jordanovac 110, 10 001 Zagreb, Hrvatska.

¹ D. GOLEMAN, *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000, str. 190.

dosta pastoralnih radnika i ljudi koji su sposobni i željni uključiti se u pastoral župe, ali nam nedostaje dobra timska organizacija posla i želja da zajednički ostvarujemo velike ciljeve. Ovo bi nam predavanje trebalo pomoći da više vrednujemo timski rad i postanemo što svjesniji dinamike i psiholoških procesa koji prožimaju timski rad u ostvarenju jedne ideje ili cilja, u našem slučaju u naviještanju Radosne vijesti, odnosno kraljevstva Božjega.

1. Umijeće suradnje

Iskustvo je pokazalo da se najbolji rezultati postižu kad se ujedini kognitivna sposobnost i bogatstvo koje posjeduju drugi, odnosno osobna i društvena inteligencija. Pojedinaac je nedorastao današnjem izazovu novih informacija kojima on sam ne može vladati. Kaže se da je u 20. stoljeću nastalo više informacija nego u cijeloj povijesti prije njega i taj trend još više raste. Sasvim je jasno da grupni um može biti mnogo inteligentniji od pojedinačnog; znanstveni su podaci o tome obilati.² Izvrstan timski rad podiže «grupni kvocijent inteligencije», pri čemu najbolje sposobnosti jedne osobe kataliziraju ono najbolje kod drugih te nastaju puno bolji rezultati od onih koji bi ostvarila samo jedna osoba.

a. Zapreke i kočnice timskog rada

Dobro obavljanje posla ovisi o radu mreže drugih ljudi koji su uključeni u ostvarenje nekog projekta ili cilja. Tu mrežu uspješne suradnje koče *stidljivi introvertirani i previše povučeni* ljudi koji se boje ući u poslovne odnose suradnje prijateljskog tipa. Također i *osobe koje previše štite vlastito radno vrijeme* i svoj radni raspored odbijajući poziv za suradnjom blokiraju timski rad. Isto tako *osobe koje nikome i nikada ne mogu reći «ne»* kad god netko zatraži od njih neku uslugu u opasnosti su da preuzmu toliko obveza da to šteti njihovu poslu.

Veliku zapreku uspješnom timskom djelovanju čini *negativna «projektivna identifikacija»* u kojoj projiciramo na drugoga svoje najgore strahove i sumnje. Prema mehanizmu emocionalnog proročanstva koje se samo od sebe ispunjava, naši projicirani strahovi i sumnje se ostvaruju upravo onako kako smo se bojali

² U jednom pokusu studenti su na seminaru učili i radili u skupinama. Na ispitu su prvo polagali dio ispita pojedinačno. Potom, kada su predali svoje testove, dobili su dodatna pitanja na koja su trebali i odgovarati kao skupina. Rezultati nekoliko stotina skupina pokazali su da su u 97 posto slučajeva grupni rezultati bili viši od rezultata najboljih pojedinaca. G. W. HILL, Group Versus Individual Performance: Are N+1 Heqads Better Than One?, u: *Psychological Bulletin* 91 (1982).

da će se ostvariti. «Ti nesvjesni sporazumi služe prilično zlokobnoj psihološkoj funkciji: sprečavaju ljude da se suoče s problemima, lošim vijestima i sukobima, pa čak i da ih priznaju. Ako šef može za neki svoj nedostatak – i problem koji u organizaciji nastaje zbog njega – okriviti nekog sebi podređenog, onda se nikada ne mora suočiti s pravim uzrokom nevolja: samim sobom. Jedan simptom te vrste projekcije – «problem je u njemu, a ne u meni» - je šef koji nikada ne može imenovati svog zamjenika, čak ni kada mu se bliži mirovina. Nitko nije dovoljno dobar; svi kandidati imaju kobne mane.»³

Drugi simptom projekcije koja blokira timski rad očituje se u *ulizivanju podređenih i aroganciji nadređenih*. Podređeni su u opasnosti da vide šefa kao osobu posebne moći ili sposobnosti, a sâm šef prihvaća te projekcije i njegovo se samopoštovanje može napuhati do te mjere da više ne poštuje čak ni osnovna pravila pristojnosti. Kad se to dogodi, onda se poremete međuljudski odnosi u radnoj ekipi i bitno strada učinkovitost timskog rada.

b. Kompetencije potrebne za uspješno djelovanje radnog tima:

- Empatija ili međuljudsko razumijevanje

Empatheia znači «strast s osjećajem ljubavi». Empatija je, dakle, «otvaranje osjećaja neke osobe kako bi mogla primiti emocionalno stanje druge osobe».⁴ Osobe koje posjeduju *moć empatije*, tj. koje znaju i hoće suosjećati s drugima, veoma su prikladne za timski rad. Uspostavljajući prijateljski odnos sa svojim suradnicima, takve osobe učvršćuju mrežu plodne suradnje koja donosi dobre rezultate. Skupine koje se ugodno osjećaju zajedno, koje uživaju u druženju i zabavi, imaju emocionalni kapital koji im pomaže da postignu velike rezultate i da prebrode teška vremena krize. Skupine bez takvih emocionalnih veza brže će se paralizirati, pogrešno će funkcionirati i vrlo lako raspasti pod pritiskom većih izazova i kriza. Također je veoma važno da vođa timskog rada suosjeća s drugima, da je kreativan, ima istinsku ljubav prema suradnicima i strast koja stvara kreativno ozračje potrebno za ostvarenje velikih ideja. Takav vođa posjeduje spontanost, humor, inovativnost, radost i milosrđe.

- Suradnja i zajednički trud

³ D. GOLEMAN, *Nav. dj.*, str. 205.

⁴ D. T. KYLE, *Četiri moći vođenja: nazočnost, namjera, mudrost, suosjećanje*, Katarina Zrinski, Varaždin, 2001, str. 142.

Da jedan radni tim uspješno funkcionira, nužno je potrebno da se u njemu stvori ozračje suradnje i spremnosti da se zajedničkim trudom ostvari ono što se ne može pojedinačno postići. Rasprava koja prethodi donošenju odluke ili rješenju nekog problema mora biti racionalna, objektivna i konstruktivna. Kad se zdrava rasprava pretvori u otvoreni rat, onda se poremete međuljudski odnosi u timu i bitno se smanji njegova radna učinkovitost. Do toga dolazi onda kad se neslaganje s idejama drugoga izrazi ili doživi kao osobni napad. Ako rasprave postanu prepune emocija, kvaliteta odluka se smanjuje. Sukobi i druga nerazriješena emocionalna stanja ometaju sposobnost planiranja, odlučivanja i zajedničkog učenja. Da ne bi dolazilo do sukoba, potrebno je razviti i promicati veću povezanost skupine ljudi u jednom radnom timu. Što netko više sudjeluje u radu skupine, više će se u njoj osjećati kao kod kuće. Ta se povezanost promiče: «podržavajući visoki moral, ističući rezultate koji se postižu raznim djelatnostima, pridajući važnost stvarima koje se rade; čineći suodgovornima što je moguće veći broj članova u raznim aktivnostima: što su više uključeni, tim su zadovoljniji; pronalazeći u životnom okruženju određeni prestiž...; i organizirajući večernje molitvene susrete te dane duhovne obnove».⁵

- Otvorena komunikacija

Komuniciranje je razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima. U procesu traženja najboljeg rješenja potrebno je razviti otvorenu komunikaciju u timu ili skupini. A to je veliki problem. Nismo ni svjesni kako postoji više predrasuda o komuniciranju, koje ovdje navodimo:

- 1) Ljudi znaju komunicirati. To je zabluda. Vrlo malo ljudi zna što je prava komunikacija, a još manje njih zna dobro komunicirati.
- 2) Poruka koju je netko poslao primljena je i shvaćena onako kako je to želio onaj koji ju je poslao. To nije točno. U primljenoj poruci mi uglavnom vidimo i čitamo ono što želimo vidjeti i čuti. «Sve ono što se prima, prima se na način onoga koji prima», a ne onako kako je to mislio onaj koji je poslao poruku. Biblija kaže: «Bog rekao jedno, a ja dvoje čuo.»
- 3) Komunikacija je svemoćna. Ni to nije točno. Neki čuju i po sto puta nešto što bi trebali učiniti, pa to ipak ne učine.

⁵ U. DE VANNA, *Mladi u skupini, priručnik za animatore i «mlade lidere»*, KSC, Zagreb, 2000, str. 48.

- 4) Šutnja je odsutnost komuniciranja. Ona je često puta i više od govora. Često puta je šutnja izražaj pasivne agresivnosti.
- 5) Nenamjeravane poruke nisu tako važne kao namjeravane. Istina je, međutim, da su nenamjeravane poruke jednako česte i jednako važne kao i namjeravane, pa ih zato moramo shvaćati vrlo ozbiljno.
- 6) Komunicira se isključivo riječima. To nije istina. Poruke se šalju pokretima, mimikom, elementima vremena i prostora, odjećom, stvarima, pa čak i mirisima i okusima.
- 7) Sadržaj komuniciranja je jedini čimbenik dobre komunikacije. Vrlo veliku ulogu igra i odnos među komunikatorima.
- 8) Dobro je proširivati opseg komunikacije. Nije uvijek dobro previše proširivati opseg komunikacije.
- 9) Ljudi su uvjereni da gospodare svojim komuniciranjem. Treba, međutim, priznati da najveći dio komunikacijskih aktivnosti nije pod svjesnom kontrolom.⁶

Razlikujemo četiri tipa komunikatora:

- 1) *Defenzivni* – osoba koja se teško upušta u komunikaciju, uglavnom je izbjegava.
- 2) *Neutralni* – nedovoljno motivirana osoba i zato ju treba poticati na razgovor.
- 3) *Optimalni* – osoba istančanog osjećaja za komunikaciju, s dosta šarma, taktična, strpljiva, zna slušati druge i ostavlja pozitivan dojam.
- 4) *Ofenzivni* – osoba velike energije, nasrtljiva, uporna, djeluje prijateljski, želi biti zapažena, o sebi rado govori, a nerado sluša druge.

«Da bi naša komunikacija bila uspješna, moramo, dakle, znati u kakav osnovni tip komunikatora naš sugovornik pripada, a i kakav smo mi tip. Idealno je kad su oba sugovornika tip optimalnog komunikatora, ali, kako se to češće ne događa, treba se naučiti usklađivati da bi se moglo komunicirati. Treba poći od sebe: prije svega biti uljudan, razumljiv, jednostavan u izlaganju, sustavan, kratak i zanimljiv. Sugovornike treba tretirati kao ravnopravne, a ne u podređenoj ulozi. Treba poštovati različitost i uvažavati argumente sugovornika, nastojati da ozračje bude ugodno – neiritirajuće, te da sugovornici slobodno iznose svoja mišljenja i stavove.»⁷

⁶ Usp. P. NOVOSEL, *Uvod u psihologiju*, Prosvjeta, Bjelovar, 1991, str. 307-311.

⁷ V. GNJATO, *Sastanci – interesno komuniciranje*, Alinea, Zagreb, 2003, str. 41.

Slušanje kao komunikacijski problem:

20% Studenata sluša predavača (12% aktivno),

20% se bavi erotskim mislima,

20% se prepušta svojim osjećajima.

Ostali se bave svojim brigama, sanjarenjem, misle na ručak ili večeru ili se bave religioznim mislima. Zašto je slušanje komunikacijski problem? Zato što osoba govori tempom od 100-140 riječi u minuti, dok je tempo slušanja oko 600 riječi u minuti. Tako slušatelju ostaje mnogo vremena za vlastite misli.

Vrste (ne)slušanja:

- 1) *Pseudoslušanje* – osoba se usredotočuje na govor, ali ne sluša.
- 2) *Jednoslojno slušanje* – primanje samo jednog dijela poruke, a drugi se zanemari.
- 3) *Selektivno slušanje* – slušanje samo onoga što osobu zanima.
- 4) *Otimanje riječi* – slušač nastoji što više govoriti.
- 5) *Slušanje u zasjedi* – slušanje radi napada na sugovornika.
- 6) *Pravo slušanje* – nastoji obuhvatiti sve što govornik želi reći, dobronamjerno je i nije obrambeno, nego traži istinu koja oslobađa.

- Postavljanje jasnih normi i očekivanja te suočavanje s članovima tima koji loše rade

Da bi jedan tim uspješno djelovao i postigao predviđene rezultate, potrebno je na početku rada postaviti jasne ciljeve i odrediti norme ponašanja i djelovanja. Pritom je važno da ciljevi ne budu preveliki i neobjektivni da ne dođe do neželjenog razočarenja, ali također treba paziti da ciljevi ne budu preniski, jer u tom slučaju neće biti ni radost velika kad se postignu tako mali ciljevi. Kad se u timu identificiraju osobe koje loše rade ili koče djelovanje tima, tada treba suočiti osobe s njihovim neradom i ako to bude potrebno, može se, a ponekad i treba, isključiti ljenčine i profiteri.

- Samosvijest i samokritičnost u obliku procjene svojih sposobnosti i slabosti u timu

Svi članovi radne ekipe trebali bi biti svjesni uzvišenog cilja i odgovorni u ispunjavanju svoga zadatka. Važno je da motivacija za njihovo djelovanje ne

bude izvana nametnuta, nego iznutra osobno prihvaćena. Kad osoba nešto svim srcem želi, i to čini iz vlastitog uvjerenja, onda će ona svoj cilj najvjerojatnije i ostvariti. U timskom djelovanju važno je da svi članovi budu kritični prema sebi, tj. da objektivno procijene svoje sposobnosti i svoje slabosti te da imaju hrabrosti prihvatiti i priznati svoj dio odgovornosti za neuspjeh.

- Inicijativa i zauzimanje proaktivnog stajališta prema rješavanju problema

Inicijativu za djelovanje jednog tima obično daje vođa ili lider radne ekipe, odnosno tima. U rješavanju problema koji nastanu u procesu ostvarenja nekog cilja ili zadatka, važno je da svi članovi tima budu proaktivno orijentirani, tj. da pojačaju napor u traženju pravog rješenja, a ne da se povuku pred prvom većom poteškoćom.

- Samopouzdanje i motivacija cjelokupnog tima

Samopouzdanje, ili vjera u vlastitu vrijednost i sposobnost, silna je snaga u ostvarenju bilo kojeg cilja koji se želi postići. «Animus hominis quidquid sibi imperat, obtinet» (Publije Ovidije). «Što ljudski duh sebi zapovjedi, to i postiže.» Naglasak je ovdje na riječi sebi. Što sebi zapovjedimo, to možemo i ostvariti. Ljudi koji dobro motiviraju druge i surađuju s njima, koji imaju dar za pokretanje i održavanje projekta, od velike su važnosti za rad i dobar uspjeh timskog rada. Važno je da cjelokupni tim, dakle sve osobe jedne radne ekipe, ima čvrsto pouzdanje u sebe. Kad se osoba uvjeri da nešto može postići, onda se neće lako predavati kad naiđu poteškoće bilo koje vrste, čak štoviše, tko je uvjeren da može, taj će uživati i onda kad bude trebao pojačati svoje aktivnosti da se riješi neki problem, kako bi mogao imati još veće zadovoljstvo kad se teško ostvarivi cilj postigne.

Kako motivirati osobe u timskom radu?

- 1) *Težak izazov ili plemenita misija:* Da se skupina založi svim silama u ostvarenju nekog cilja, on mora biti velik i plemenit. Takav rad ima uvjerljiv smisao i daje dobru motivaciju. Kad je u pitanju nešto monumentalno, onda se svi članovi založe kako najbolje mogu. Iskustvo je pokazalo da osobe rade deset puta brže i uspješnije kad su razumjeli cilj i osobno ga prihvatili kao svoj, a ne kao nametnut.
- 2) *Jaka privrženost i lojalnost skupini:* Članovi timova koji dobro funkcioniraju brinu se jedni za druge i stvaraju emocionalne veze koje omogućuju otvorenost i empatiju.

- 3) *Raznolike nadarenosti*: Radni tim koji je sastavljen od više nadarenih osoba djeluje uspješnije i postiže bolje rezultate od skupina gdje ima manje nadarenih osoba. Zato u stvaranju radnog tima treba imati na pameti da se uključe različiti profili osoba i različita zanimanja.
- 4) *Povjerenje i nesebična suradnja*: Ljudi koji mogu računati jedni na druge i koji su spremni na suradnju, pomažući drugima u njihovu poslu, pridonose boljem funkcioniranju čitavog tima.
- 5) *Usredotočenost i strast*: Ukoliko osobe radnog tima usmjere sve svoje sile na ostvarenje cilja i strastveno se založe u ostvarenju zajedničkog cilja, onda je uspjeh tima osiguran.
- 6) *Rad koji je sam po sebi zabavan i koji ispunjava osobe radnog tima*: Intenzivna usredotočenost na zajednički cilj djeluje kao neka vrsta droge. Važno je tako motivirati članove radne ekipe da oni manje rade zbog izvanjskih poticaja kao što su novac i društveni ugled, a više zbog unutarnjeg užitka u samom radu i svijesti da su ostvarili nešto veliko.

- *Fleksibilnost u načinu obavljanja zajedničkih zadaća*

Tim treba imati jasan cilj i odlučnost u svom djelovanju, odnosno na putu ostvarenja cilja treba biti fleksibilan. Tvrdoglavost je znak nesigurnosti i labilnosti, a često je i simptom potisnute agresivnosti. Kad uložene sile ne odgovaraju postignutom rezultatu, onda je pametno i nužno potrebno mijenjati način rada. Zato je zadužen i odgovoran prije svega vođa radnog tima, ali prijedlog može dati bilo koji član tima kad se uvjeri da to treba učiniti.⁸

- *Organizacijska svijest stvara dobru organizaciju posla*

Iskustvo je pokazalo da odlične rezultate postižu oni koji se znaju dobro organizirati. Vođa timskog rada treba dobro poznavati osobe koje čine njegovu radnu ekipu, njihove dobre i loše kvalitete kako bi svakome mogao povjeriti onaj

⁸ Obavljanje zajedničkih zadaća i postizanje zacrtanih ciljeva može se postići sljedećim metodama rukovođenja:

1. *Metoda prisile* zasniva se na raznim prisilnim mjerama i sredstvima što ih voditelj primjenjuje kako bi osigurao izvršavanje zadatka i ciljeva svoje skupine. Zastupnici ove metode svoje ciljeve postižu raznim kaznama, prijetnjom, nagradama i obećanjima.

2. *Metoda paternalizma* sastoji se u tome da se voditelj ili animator zajednice brine za određene potrebe svojih podređenih, a zauzvrat traži i dobiva njihovu poslušnost i odanost. Ovom metodom vođa zapravo nastoji "kupiti" i "podmititi" svoje sljedbenike tako što im osigurava neka materijalna ili moralna dobra.

3. *Metoda uvjeravanja* obuhvaća niz raznih postupaka kojima voditelj ili animator skupine nastoji uvjeriti svoje podređene da je potrebno izvršiti zadatke koji su postavljeni radnoj skupini, odnosno povjerenjima zajednici. Ovdje se vođa služi raznim argumentima i sugestijama (racionalnim i emocionalnim) te vlastitim primjerom, koji ima najveću težinu i uvjerljivost. Do jasnoće i zauzimanja stavova dolazi se raznim dogovorima i diskusijama svih sudionika.

dio posla koji će dotični najbolje učiniti. Iskustvo je pokazalo da su skupine koje su radile bez vođe, pri čemu su svi komunicirali sa svima, bile manje djelotvorne. Pa ipak, treba reći da vođa nije mozak skupine, niti autonomni donositelj odluka. Najidealnije je da on bude tvorac konsenzusa, tj. da uvjeri sve članove radnog tima da je postavljeni cilj njihova zajednička odluka, jer će samo tako osobe uložiti maksimalni trud da se postavljeni cilj i postigne. Dobro je da u raspravi vođa bude suzdržan i svoje mišljenje iznese pred kraj rasprave, kako ne bi svojim idejama utjecao na labilnije članove grupe. Vođa tima treba imati sposobnost da navede članove tima da vole ono što zajedno rade. Osim toga, vođa mora stvarati atmosferu zajedništva, prijateljstva i spremnosti na pomoć. Vođa treba znati motivirati članove tima da svoje osobne interese podvrgnu zajedničkim ciljevima i sve svoje sile usmjere na ostvarenje zajedničkog projekta. Vođa treba stvoriti uvjerljivu viziju uspjeha, predstaviti svoj program na zanimljiv i privlačan način te nadahnjivati druge svojim entuzijazmom.

- Donijeti pravu odluku

Vrlo važan čimbenik uspješnog timskog rada je donošenje prave odluke i zrelo prihvaćanje odgovornosti da se ona što prije ostvari. U donošenju jedne odluke uključeni su mnogi elementi kojih nismo ni svjesni, a važno je da ih poznamo kako bi naša odluka bila zrela i korisna.

U procesu donošenja odluke prisutni su sljedeći elementi:

- 1) *Percepcija* – vanjski podražaj ili osobna misao.
- 2) *Afektivna memorija* – slonova memorija: sve što smo bilo kada doživjeli, sadržaj podsvijesti (strahovi, konflikti, psihotraume, ugodne emocije, radosni susreti...)
- 3) *Afektivna procjena* – temelji se na kriteriju: “što se meni sviđa, ovdje i sada”, sebična je i subjektivna; ne gleda istinu nego je prilagođuje sebi, tj. iskrivljuje.
- 4) *Emocije* - unutarnji pokret, težnja prema djelovanju ili prema bijegu od neke opasnosti. Primarne emocije: strah, srdžba, radost i žalost. Javlja ju se odmah nakon intuitivne, afektivne procjene.
- 5) *Odluka - djelovanje* – vlastito djelo i nezrelim osobama. Djelovanje koje se kod odraslih osoba događa na ovoj razini sprečava razvoj osobe i koči djelovanje milosti Božje u duši takve osobe.

- 6) *Racionalna procjena* – ravna se prema kriteriju: “što je važno u sebi, svugdje i svagda”. Poštuje istinu i objektivnu stvarnost. Otvorena je prema vrednotama.
- 7) *Emocije* – pročišćene. Nakon racionalne procjene aktiviraju se emocije koje su u skladu s vrednotama osobe. Emocije su potrebne da bi osoba mogla djelovati.
- 8) *Djelovanje* – u skladu s dostojanstvom ljudske naravi. Vlastito zreloj i odrasloj osobi. Poštuje istinu.

2. Glavne oznake uspješnog vođe timskog rada

Zdrav razum i svakodnevno iskustvo potvrđuju nam da ljudska zajednica, ako želi dobro i uspješno funkcionirati, mora imati svoga vođu ili lidera. Ovo pravilo vrijedi za bilo koju društvenu zajednicu, pa tako i za zajednicu vjernika. Često puta uspjeh zajednice ovisi o uspješnosti i zrelosti njezinog vođe.

a. Savjeti sv. Petra apostolima, vođama Crkve

Apostol Petar, koga je sam Isus postavio za pastira svoje Crkve, u svojoj prvoj poslanici daje izvrsne upute starješinama Crkve kako trebaju voditi svoje stado. On kaže: “Pasite stado Božje koje je među vama i nadzirite ga, ne na silu, nego dragovoljno, prema Božjoj volji; ne iz težnje za prljavim dobitkom, nego iz oduševljenja! Ne vladajte okrutno nad dodijeljenim dijelovima Crkve, nego uvijek nastojte biti uzorom stadu!” (1 Pt 5, 2-4). Ove riječi, koje je sv. Petar uputio starješinama Crkve, odnose se također i na sve animatore raznih skupina vjernika. Prvo što im apostol Petar poručuje jest da svoju službu ne vrše na silu, nego dragovoljno. Svaki puta kad silom želimo provesti svoje ili tuđe planove, rezultat će biti slab, a uloženi trud kontraproduktivan. Ljudi će, doduše, iz straha pred silom, usvojiti naredbe ili sugestije voditelja, ali to neće prihvatiti srcem. A sve ono što nije prihvaćeno iznutra, iz osobnog uvjerenja, ne traje dugo.

Drugo što treba imati na pameti iz poruke sv. Petra jest da voditelj vjerske skupine, odnosno animator nekog tima, ne postavlja pred druge svoje želje i ciljeve, nego da se u svemu ravna “prema volji Božjoj”. To znači da se prije određivanja ciljeva treba u molitvi i razmišljanju pred Bogom pitati što Bog doista želi i koji su njegovi ciljevi i planovi. Bog daje svoj blagoslov za one planove koje on sam ima s nama, a neke naše planove ne podržava i ne prati

svojim blagoslovom, jer su protivni našem stvarnom dobru. Eto zašto je važno da voditelj zajednice, kroz zajedničku molitvu s članovima grupe, najprije otkrije što je volja Božja i koji su njegovi ciljevi i planovi.

Nadalje, treba imati na pameti pravu motivaciju za sve što činimo u životu. Voditelj vjerske zajednice treba uvijek pročišćavati svoju motivaciju, kako ne bi svoj posao činio “iz težnje za prljavim dobitkom, nego iz oduševljenja”. Ovo je vrlo važno upozorenje apostola Petra. Može jedan animator postizati izvanredne rezultate u vođenju svoje skupine, ali ako to čini iz želje za vlastitom slavom ili nošen pohlepom za velikim materijalnim bogatstvom, ili nekim drugim prljavim dobitkom, onda tu neće biti Božjeg blagoslova.

Konačno, sv. Petar opominje starješine da ne vladaju okrutno, nego da uvijek nastoje biti uzorom svome stadi. Osobe s puno potisnute agresivnosti, ukoliko postanu lideri ili vođe neke zajednice, mogu se vrlo lako ponašati okrutno prema onima koje vode, a da toga nisu uvijek ni svjesni. Da bi se to izbjeglo, potrebno je da vođa obavlja iskreni ispit savjesti, da reflektira o svom načinu vođenja zajednice i da obzirno sluša što drugi misle o njemu kao vođi. Apostol Petar završava svoje upute starješinama govoreći o onome što je najvažnije, a i najteže, a to je poziv da uvijek budu “uzorom stadi”. Dobar pastir čini i živi ono što propovijeda i druge uči. Istinski i kršćanski vođa treba se tako ponašati da drugi poželes živjeti i ponašati se kao on.

b. Četiri stvari koje se traže od jednog vođe

Uz spomenute biblijske kriterije, donosimo i ove psihološke naravi:

- 1) *Nazočnost*: Vođa mora biti prisutan u timu koji ostvaruje zadani cilj. Njegova nazočnost je zapravo energična, snažna sila pomoću koje vođa stvara odnos s onima koje vodi. On svome timu daje smisao i strukturu. Snaga karaktera vođe, odnosno njegova karizma, djeluje poticajno na članove tima i oduševljava ih za još veće zalaganje.
- 2) *Namjera*: Vođa mora dobro znati što želi i taj cilj treba često predočavati timu kojemu je na čelu. Da to postigne, vođa mora biti spreman na žrtvovanje osobnih interesa kako bi se postigao univerzalni cilj. Vođu mora resiti odanost ljudima i načelima.
- 3) *Mudrost*: Ona je spoj vještine i znanja kojim se, uz mnogo iskustva, prelazi od prakse do umjetnosti. Tako se postiže skoro čarobna

vještina. Mudri vođa razmišlja racionalno, dobro kontrolira svoje emocije tako da i u kriznim trenucima donosi pametne odluke.

- 4) *Suosjećanje*: Pravi vođa mora znati i htjeti suosjećati s onima s kojima ostvaruje neki cilj.

Pravi i uspješni vođa naroda, ili neke manje zajednice, trebao bi biti zrela, kompletna i integrirana ličnost. Trebao bi, nadalje, imati veliku zrelost na području racionalne i emocionalne inteligencije. Pravi vođa mora imati također i specifičnu snagu ličnosti kojom uspijeva nametnuti drugima svoj pozitivni utjecaj i oduševiti ih za ispravne i uzvišene ciljeve. Ta specifična snaga naziva se karizma.

c. Četiri načina kako se može biti vođa:

- a) *Kompletni vođa* je onaj koji ima idejni i organizacijski talent, snažnu ideju, znanje, karizmu i kompletnu racionalnu i emocionalnu zrelost.
- b) *Idejni vođa* je osoba koja je snažna i originalna po svojim idejama, ali nema organizacijskog talenta potrebnog da svoje ideje ostvari.
- c) *Organizacijski vođa* je onaj lider koji nema vlastitih snažnih i izuzetnih ideja, ali zato zna izvanredno dobro mobilizirati i organizirati ljude u provođenju određenih ideja i zadataka.
- d) *Slučajni vođa* je čovjek koji je slučajno došao na mjesto vođe, a da za to nema nikakvih sposobnosti.

d. Uloga i zadaci vođe

Vođe timskog rada moraju biti sigurni da svi smatraju njihove postupke pravednima. Vođa brani svoje članove kad netko ugrozi njihov ugled, osigurava im podršku u nevoljama i hrabri u poteškoćama. Najbolji vođe tima sposobni su navesti svakoga da prihvati zajednički osjećaj poslanja, ciljeve i zadaću tima kao svoje osobno poslanje. «Sposobnost artikulacije uvjerljive vizije koja služi kao pokretačka snaga skupine možda je upravo najvažniji doprinos dobrog vođe tima. Karizmatični vođa može održavati tim kada sve ostalo propadne.»⁹

Vođa treba dati grupi psihološki oslonac. To znači da on predstavlja očinsku figuru, koja svojom snagom i pouzdanjem daje snagu onima koje vodi. Vođa

⁹ D. GOLEMAN, *Nav. dj.*, str. 213.

treba djelovati svojim primjerom i tako postati simbol čitave grupe. Za uspješno ostvarenje postavljenih ciljeva važno je da se postigne manji ili veći stupanj identifikacije pripadnika grupe s njihovim vođom.

Vođa je, nadalje, nositelj odgovornosti. Ljudi inače nerado preuzimaju odgovornost, ravnajući se prema onoj “Brigo moja, prijeđi na drugoga”, zato je važno da vođa grupe javno preuzme na sebe odgovornost za čitavu grupu. U slučaju neuspjeha vođa vrlo lako postaje “žrtveni jarac”.

Socijalni zahtjevi koji se postavljaju pred vođu traže od njega da bude dobar organizator, sudac (arbitar) i informator. Vođa mora biti dobar organizator. To znači da treba znati razdijeliti posao među članove zajednice, tako da svatko radi po mogućnosti ono što mu najbolje odgovara, odnosno za što ima najviše smisla i volje. Vođa koordinira rad svakog pojedinca s drugim članovima, kao i rad grupe s drugim grupama.

U slučaju sukoba vođa mora biti *sudac ili arbitar*. On mora imati dovoljno autoriteta da se pojavi kao sudac u raznim sukobima i da rješava na najbezbolniji način za grupu i pojedinca. Konačno, vođa treba biti *informator*, odnosno, glavni primatelj i glavni izvor informacija o svemu što se događa u zajednici.

Stručni zahtjevi, koji se traže od vođe, sastoje se u tome da on *zna i može riješiti stručne probleme* koji se pojave u grupi. On mora znati naći put i način kako da se riješe novonastali problemi. Ako sam ne zna riješiti problem, mora biti spreman naći odgovarajuće suradnike u grupi ili izvan nje, koji bi dali potrebne informacije i doveli do rješenja.

Vođa mora biti *učitelj*. To znači da on mora znati poučiti i naučiti svoje podređene kako riješiti probleme i postići zacrtane ciljeve. Ako sam vođa ne zna ili ne može druge naučiti, mora za to potražiti stručnu pomoć. Vođa treba biti glavni *pomagač* kad nešto zapne u radu grupe. On mora također biti i *učenik* koji je spreman uvijek još nešto naučiti, pa i od svojih podređenih.

3. Joharijev prozor

U psihologiji ljudskog ponašanja i njegove percepcije poznat je termin *Joharijev prozor*, kroz koji gledamo ovaj svijet i sve što nam se događa. Taj prozor ima četiri dijela ili okna. Kroz prvo okno gledam i vidim ono što je poznato meni, ali i drugima, ono što ne mogu nikako sakriti od drugih. To je naš *javni ja*. Kroz drugo okno vidim samo ja, a drugi ne vide ništa, to su moje tajne, moj privatni svijet u koji može imati uvid samo onaj kome se povjerim. To je moj *tajni ja*. Kroz treće okno ili prozor ja ne vidim ništa, ali drugi vide puno toga. To je moj

sljepi ja. On je skriven meni, ali poznat drugima. To je ono što ne mogu sakriti od drugih, što otkrivam o sebi svojim govorom, ponašanjem, mimikom, načinom odijevanja i slično. Konačno, postoji i četvrti prozor, kroz koji ne vidim ni ja ni drugi, to je moj *nepoznati, nesvjesni ja*. On zauzima veliki dio moje osobnosti i utječe na sve što činim. Nešto od njegove naravi možemo otkriti savjesnim ispitom savjesti, zatim pravilnim tumačenjem svojih snova te uz pomoć psihoterapije, odnosno uz profesionalnu pomoć preko raznih projektivnih psiholoških testova.

Nas ovdje sada napose zanima onaj *naš sljepi ili skriveni ja*. Njega želimo staviti u kontekst Isusove opomene: “Što gledaš trun u oku brata svojega, a sam u svom oku brvna ne vidiš?” Naime, to nije samo lijepi pjesnički i simbolički govor. To je živa istina koja se u svakodnevnom životu potvrđuje. Postoji u nama onaj naš skriveni ja, koji mnoge stvari koje nam se ne sviđaju, jednostavno ne želi vidjeti. To su najčešće oni negativni i nama neprihvatljivi elementi, odnosno negativne karakteristike naše naravi i našeg karaktera. Kao što naše oko vidi sve, a sebe ne vidi, tako i mi često ne vidimo na sebi ono što ne želimo ili što nam je teško promijeniti. Međutim, nema nam druge, nego priznati istinu o sebi, priznati kako moramo najprije vaditi trnje iz svojih očiju, priznati kako moramo najprije mijenjati sebe, pa tek onda druge.

Zaključak

Pet jednostavnih tajni uspjeha timskog rada:

- 1.) *Otvoreni odnosi*: naučiti kako uspostaviti dobar odnos s osobom koju ne poznajemo, koju prvi puta susrećemo.
- 2.) *Empatija*: sposobnost uživljavanja u tuđe emocionalno stanje; empatija se očituje onda kad pokažeš da ti je stalo do nekoga.
- 3.) *Uvjeravanje*: uspjeh timskog rada ovisi o sposobnosti svakog člana da bude uvjerljiv i oduševi druge za ideju koja njega nosi i inspirira.
- 4.) *Suradnja*: da suradnja bude uspješna i konstruktivna, potrebno je biti spreman odreći se osobnih i za timski rad nevažnih interesa kako bi u prvi plan došlo opće dobro zajednice.
- 5.) *Stvaranje konsenzusa*: kad se svi članovi radnog tima slože u bitnom, onda će zadani cilj ostvarivati iz vlastitog uvjerenja i to će činiti s puno više entuzijazma nego da je zadatak nametnut odlukom vođe.

BASIC PRINCIPLES OF TEAM-WORK

Mijo Nikić

*Faculty of Philosophy, Society of Jesus
Zagreb, Croatia*

Summary

The basic principles of team work are elaborated in this article according to interdisciplinary approach. The obstacles and impediments team work is faced with are analysed in the article, together with the skills required for successful work of a team, motivation of its members, and the main characteristics of a successful team leader. The article also mentions the recommendations made by St. Peter the Apostle to the Church leaders, which can be applied to any leader of any team. The ideas exposed in this article should help us appreciate team work much more, and make us more aware of the dynamics and psychological processes present in every team work, all with the purpose of the realisation of one and only idea or goal – in this case preaching the Good News, or the Kingdom of God.

Key words: team work; leader; decision making; motivation; successful work; communication; the Church leadership